

マーケティングにおける市場志向の二元性の解明

— Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) によって開発された測定概念 —

岩下 仁

目 次

1. はじめに
2. 市場志向概念の二元性
3. 市場志向尺度の精緻化
4. 市場志向尺度の普及段階
5. 市場志向統一化への試みと課題
6. おわりに

1. はじめに

マーケティング志向が企業活動に有効かどうかという議論は、マーケティングを語るうえでは避けて通ることができない永遠のテーマである。いくら企業がマーケティングを標榜しても、業績や製品開発の成功といった成果に結びつかなくては、美辞麗句を並べただけの空論になってしまうからである。それゆえ世界中のマーケティング研究者たちは、マーケティング志向をもつことの有効性を幾度となく議論してきた¹。そしてマーケティング志向の程度を測定する際には、「市場志向 (Market-Orientation: 以下、MO と略)」という概念を用いて論じられている。この MO を題材とした研究は 1990 年から現在に至るまで、すでに 1,000 本以上にのぼる論文が発表されており、近年ではマーケティングのみならず他分野に行き渡る幅広い領域でマーケティング志向を表す代名詞として利用されている。

MO は 1990 年に Narver and Slater と Kohli and Jaworski という 2 つの米国の研究グループにより別々に提唱されたため、定義および尺度開発も個別に行われた。Narver and Slater (1990) は組織文化側面から、MO とは買手に継続的に優れた価値を創造するために必要な行為であり、その価値を効率的に創造するパフォーマンスを創る文化である (Narver and Slater 1990, p.21) と唱えた。一方、Kohli and Jaworski (1990) は行動側面から、MO とは現在と未来の顧客ニーズに関わる市場情報を生み出し、組織内で市場情報を普及し、市場情報を反応することである (Kohli and Jaworski 1990, p.6) と定義付けている。

双方ともに世界のトップジャーナル誌である *Journal of Marketing* 誌に掲載されたため甲乙つけ難かったこともあり二元性 (Dualism) のある概念として今日にいたっている。この際2つの尺度のどちらかがある状況では優先して用いるといった明確な基準が存在しなかったため、のちの研究が行われる度に混乱を起こしてしまった。ゆえに多少ながら統一化の試みがされてきたものの (eg., Deshpandè et al., 1996)、残念ながら一貫して用いられる統一的尺度開発までには到達していない。本稿は、MO の二元性により端を発した混乱状況を解決すべく統一的な尺度開発を最終目標としている。特に今回は最初の足がかりとして既存研究を包括的にレビューし、尺度開発に向けて克服すべき二元性の問題を中心に解明していく。

本稿の構成は、以下のとおりである。まず次章において MO 概念の原点となる Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) の2つの研究のレビューを試みることで、発生経緯、理論的背景、定義そして測定尺度の構成要素に、どのような違いと課題があるのかを探っていく。同時に、MO と類似した概念との違いについても明らかにしていく。続く3章では、MO の測定尺度を扱った研究を取り上げ、概念および尺度に関する議論を整理する。4章では、今日における MO 尺度の普及段階を示す。5章では既存研究のレビューをふまえ、MO の統一的尺度開発に向けて現状の課題を探っていく。最後に、まとめと今後の実証研究に向けた課題を論じる。

2. 市場志向概念の二元性

1990 年に *Journal of Marketing* 誌において、Narver and Slater と Kohli and Jaworski にそれぞれ提唱された MO には根本的にどのような違いがあるのだろうか。本章では発生経緯および理論的背景を整理することで、この2つの研究で唱えられた MO 概念の違いを明確にする。

2-1 文化的側面からの市場志向

Narver and Slater (1990) は、組織が持続的な競争優位を維持するためには、顧客に優れた価値を常に作りだす必要があり、この価値創造の源泉が MO という組織文化であると論じている (eg., Webster, 1988)。ここでの価値とは、獲得コストを差し引いた買い手の期待価値を示す。売り手は買い手の利益増大、あるいは、買い手のコスト減少を実現することで、価値の増大を図れる。従って MO を備えた売り手は、買い手に優れた価値をどう提供するかに思案を巡らせる。

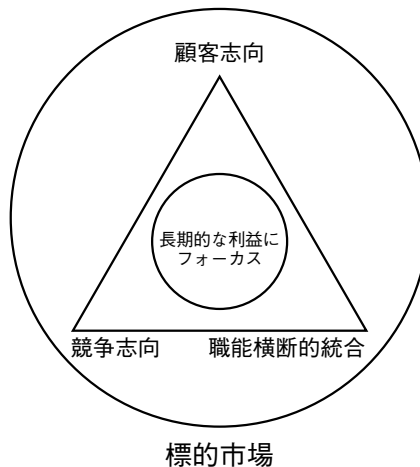
では買い手に優れた価値を提供する MO には、どのような理論的背景があるのか。Narver and Slater (1990) はおもに持続的競争優位 (Aaker, 1989; Porter, 1985) をあげている (Narver

and Slater, 1990, p.21)。彼らは MO という組織文化こそが競合他社に模倣されない競争優位性であると主張している。

続いて MO の構成要素を探るべく、彼らは持続的競争優位および志向性をテーマに扱った研究を見直し (eg., Day, 1984)、MO が 3 つの行動的要素すなわち顧客志向、競争志向、職能横断的統合と、2 つの意思決定の基準すなわち長期フォーカスと収益性から成り立つという初期仮説を設定している。そしてかれらはこれらの 3 つの行動要素、および 2 つの意思決定の基準が結びつき、MO として 1 つに収斂されると論じている。

測定尺度開発にあたり、妥当性と信頼性を検証している。妥当性に関しては、マーケティングを専門とする 3 名の著名な学者に、各変数が MO に一致するかを格付けさせている。続いて 6 名のマネジャーに、その質問表を配布し、彼らのコメントをベースに変数を改良している。最終的には米国西海岸の企業の SBU レベルの 371 名からの回答をもとに修正を加えている。信頼性については Cronbach の α 係数を算出している。顧客志向、競争志向、職能横断的統合に関してはこの係数の値が 0.7 を超えた。だが長期フォーカスと収益性についてはその基準を満たさなかった。そこで顧客志向、競争志向、職能横断的統合の 3 要素のみを取り上げている (図表 1)。

図表 1 MO の構成要素 Narver and Slater (1990), p.23



さらに妥当性の検証をおこない構成概念妥当性、収束妥当性、弁別妥当性、並存的妥当性がいずれも妥当であるという結論に至っている。最終的に顧客志向 (6 項目)、競争志向 (4 項目)、職能横断的統合 (5 項目) から MO は成立するとしている (図表 2)。

ただし尺度開発の問題点として、以下の 3 点が考察される。第一に、サンプリングの産業バイアスである。米国西海岸の企業では、消費財メーカー、生産財メーカー、流通業者、輸

送業者を対象とするため、たとえばハイテク産業といった業種が除外されている。

第二に、時系列（Time-Series）を考慮した調査手法の必要性である。Narver and Slater (1990) では、収益性と長期フォーカスに信頼性がみられていないが、長期的に検証すると、この2つが有意になることもありえる。第三に、顧客志向と競争志向のバランスを考慮していない点である。顧客志向が最重要な要素であるという見解もあれば（Peters and Austin, 1985）、顧客志向と競争志向は競争環境により変化するとした意見もあるのである（Day and Wensley, 1988）。

図表 2 Narver and Slater が開発した MO 尺度（Narver and Slater, 1990, p.24）

構成要素	項目
顧客志向	1 顧客に対してコミットメントしているか
	2 顧客価値を創造しているか
	3 顧客ニーズを理解しているか
	4 顧客満足度を目標としているか
	5 顧客満足度を測定しているか
	6 購入後のアフターサービスが充実しているか
競争志向	1 セールス・パーソンたちが競合他社の情報を共有しているか
	2 競合他社の行動に、素早く対応しているか
	3 トップマネジャーが競合他社の戦略について議論しているか
	4 競争優位を構築するための機会をうかがっているか
職能 横断的統合	1 部門を問わず、顧客の要求にこたえているか
	2 部門を問わず、情報を共有しているか
	3 部門を隔てて戦略が統合されているか
	4 すべての部門が顧客価値の向上に努めているか
	5 他の部門と、リソースを共有しているか

2-2 行動的側面からの市場志向

一方で Kohli and Jaworski (1990) は、マーケティング・コンセプト（Felton, 1959）の概念を土台に MO を論じている。Kohli and Jaworski (1990) では、マーケティング・コンセプト適用に関する研究（eg., Barksdale and Darden, 1971）、あるいはマーケティング・コンセプトをビジネス・フィロソフィーとしている研究（eg., Viebranz, 1967）が行われてきた一方、マーケティング・コンセプト実行については、目が向けられていない点を指摘している。ゆえにマーケティング・コンセプトの有効性を検証するため、MO という新たな概念を掲げ測定尺度開発に着手している。

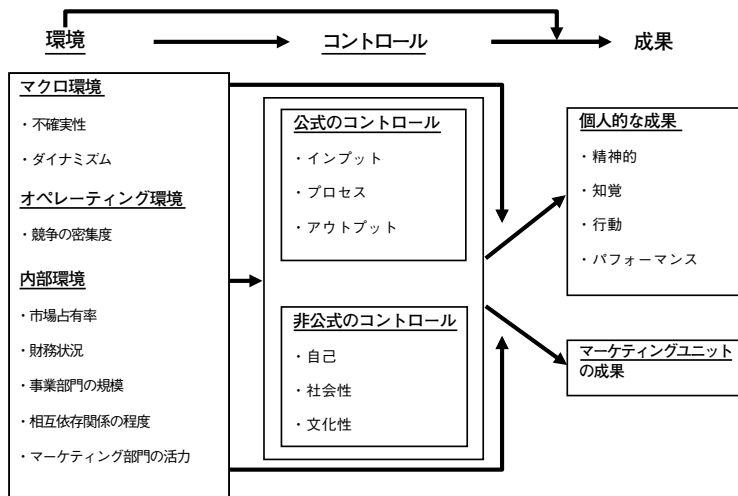
それでは、マーケティング・コンセプト実行の概念化にあたり、どのような理論的背景に関心をもったのだろうか。第1に、競争的合理性である（eg., Dickson, 1992）。市場計画者は競合他社の行動変化を、合理的な判断をくだしながら、入念に調査し分析する。そしてこ

の分析し調査する能力というのが MO であるという。第 2 に、社会システム理論 (Social-system-theory) である。Katz, Kahn, and Adams (1980) によれば、無数の存在物 (Entity) から構成される社会システムでは、外部環境から新たな情報を入手することで、組織が活性化し、相互依存関係が生じるという。この社会システム理論からマーケティング部門と他部門との相互作用の生成過程が理解できる。

Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) がいう MO の明確な違いは、前者が戦略論や組織文化を背景にしている一方、後者が経済学や社会学を土台にしていることから、前者が組織単位で、後者が経済や社会活動単位でそれぞれ、市場を捉えようとしている点にみられる。

Jaworski (1988) は、マーケティングにたずさわる従業員をいかにコントロールするべきかにも着目している。それ以前の研究では、従業員をコントロールするうえでの限界点として、彼らの行動を図る財務指標などのパフォーマンス尺度が適切でない点、議論が成果ばかりに向けられており、環境要因が加味されていない点をあげている。これらを克服すべく、過去の社会学や組織論を Jaworski はレビューし、従業員をコントロールする際の概念的フレームワークを提示している (図表 3)。そして尺度開発の際に、コントロールの重要性を考慮するために、このコントロール概念を取り入れている。

図表 3 Jaworski (1988, p.25)



では、MO の構成要素を、Kohli and Jaworski (1990) はどのように規定したのだろうか。彼らは、米国主要 4 都市の企業のマネジャー 62 名を選び、デプス・インタビューを実施した。そして、顧客フォーカスと調和されたマーケティング機能という 2 つを、マネジャーたちが重視していたことから、以下の 3 点を MO の要素としている。第 1 に、市場インテリジ

エンスの生成で、顧客のニーズや選好に影響する外部環境を分析し、顧客を理解する仕組みを作りだすことを示している。第2に、市場インテリジェンスの普及で、他の部門とコミュニケーションをとり市場情報を伝達しあうことをあげている。第3に、市場インテリジェンスの反応で、従業員が情報に反応することを提示している。ちなみに市場インテリジェンスとは、新製品の市場規模、顧客のニーズや欲求、市場セグメントの性質、そして競合他社に関する情報を示す (Ottum and Moore, 1979)。

続く Kohli, Jaworski, and Kumar (1993) において、これら3要素を取り入れたMOの尺度開発をおこない、とくに MARKOR 尺度と命名している。尺度開発にあたり3回のプレテ

図表 4 Kohli, Jaworski, and Kumar が開発した MO 尺度 (Kohli et al., 1993, p.476)

構成要素	項目
インテリジェンスの生成	1 この事業において将来、顧客がどのような製品あるいはサービスを求めるかを見つけるため、少なくとも1年に一度、顧客に会うようにしている
	2 この事業部門において、我々は社内でも多くの市場調査をおこなっている
	3 我々は、顧客の選好の変化に気づくのが遅い (R)
	4 我々は、自らの製品やサービスの品質を評価するため、少なくとも一年に一度、エンドユーザーに調査をおこなう
	5 我々は、自らが属する業界の変化を捉えるのが遅い (R)
	6 我々は定期的に、顧客のいる事業環境の変化を見直す
インテリジェンスの普及	1 我々は、市場のトレンドや開発に関して議論するため、少なくとも四半期に一度、部内会議をおこなう
	2 マーケティングに携わる従業員は、ほかの部門の従業員と、将来の顧客ニーズを議論するのに、多くの時間を費やす
	3 主要顧客のいる市場で何か重要な出来事が起こった時、短期間で全ての部門の従業員たちがそのことを知ることができる
	4 顧客満足度に関するデータは、この事業部門のすべての職階の従業員たちに普及していく
	5 ある事業部門で競合他社に関する重要なことが見つかったとき、他の部門に知らせるのが遅い (R)
インテリジェンスの反応	1 競合他社が商品の価格を変化させてきたときに、どのように反応するのか決定することを、我々は決めかねる (R)
	2 製品やサービスの顧客ニーズの変化を無視する傾向がある (R)
	3 顧客が求めるものを確認するため、われわれは製品開発活動を定期的に見直す
	4 いくつかの部門では、事業環境の変化で生じた反応に、定期的に応じる
	5 競合他社が我々の顧客をターゲットとしたキャンペーンに着手したら、我々はすぐに応じていく
	6 事業部門における様々な部門の行動は、協調がよく保たれている
	7 顧客の不満は、我々の事業部門では無視されている (R)
	8 たとえ我々が素晴らしいマーケティング計画を構想しても、タイムリーにそれを実行できないだろう (R)
	9 顧客がサービスあるいは製品の修正をもとめているのをみたら、我々はそれをおこなうのに躊躇してしまう (R)

※ (R) は逆転項目

ストを実施している。1 回目は 27 名の経営者、2、3 回目は 7 名のマネジャーにそれぞれ、質問表による回答を行っている。その後、妥当性と信頼性の確認のため、シングル・インフォーマントのサンプルとマルチ・インフォーマントのサンプルから、20 の変数を抽出している（図表 4）。

彼らの研究の問題点としては、以下の 2 点があげられる。第 1 に、取り上げた SBU 以外のサンプルでも検討を要するという妥当性の問題である。先に述べた Narver and Slater (1990) と同様に、Kohli and Jaworski (1990) の尺度開発に当ってもサンプル・バイアスに課題がみられる。第 2 に、MO を向上させる行動および実行に関する影響要因が欠落している点である。

以下に、Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) の理論的背景を、紙幅の都合上取り上げられなかった理論も加え、整理した図表を記しておく（図表 5）。

図表 5 2 つの MO 概念における理論的背景の相違

研究分野	理論・概念	代表的な研究	Kohli and Jaworski (1990)	Narver and Slater (1990)
経済学	競争的合理性	Dickson (1992)	○	
経営学 組織行動論	コントロール メカニズム	Jaworski (1988)	○	
	行動モデル	Cyert and March (1963)		○
	資源依存モデル	Pfeffer and Salantik (1978)		○
	顧客ベースモデル	Anderson (1982)		○ (顧客志向)
	組織文化	Deshpandè and Webster (1986.1989)	○	○
社会学	社会システム理論	Van de Van and Astley (1981)	○	○ (職能横断的機能統合)
戦略論	競争優位	Porter (1985), Day and Wensley (1988)		○ (顧客志向、競争志向)
	持続的競争優位	Aaker (1989), Porter (1985)		○

2-3 その他の側面から捉えた市場志向

現在では MO 研究を進めるうえで、Narver and Slater (1990) と Jaworski and Kohli (1993) の研究ばかりが引用されている。この 2 者以外には 1990 年初頭、MO 概念を提唱し尺度開発を扱った研究はなかったのだろうか。本稿では MO の二元性という題材で議論を進めているため、Narver and Slater (1990) と Jaworski and Kohli (1993) 以外を MO の原点としての

研究で扱うことは、この二元性という前提条件を崩しかねない。しかしながら二元性に至った経緯を証明するためには、Narver and Slater (1990) と Jaworski and Kohli (1993) と同時期に MO を提唱した研究が残存しなかった理由を明らかにする必要がある。

まず取り上げるべき研究として、リレーションシップ・マーケティングの権威である Morgan と Hunt が 1994 年に MO 概念を、経営的な視点から定義付けしている (Hunt and Morgan, 1995)。Hunt and Morgan (1995) によると、MO では顧客や競合他社について詳しく知ることになるので、内部要因として、企業に対する正しい認識、曖昧な行動の回避などが可能である。一方で外部要因として、変化する顧客の選好や競争戦略の変化、それぞれに対応することができる。よって MO は無形資産となり持続的競争優位になるという (Hunt and Morgan, 1995, p.12)。しかしながら Hunt and Morgan (1995) は尺度開発までにはいたっていない。

続いて、Deshpandè らのグループも 1993 年に、顧客志向を引き合いにしながら、MO 概念について論じている。Deshpandè, Farley, and Webster (1993) は、MO が顧客志向と同様でないが、顧客志向を重要視すべく (Kotler, 1984)、両者が同意ではないかと主張している。また Narver and Slater (1990) がとなえた競争志向をあげ、効果的なマーケティング戦略のためには、顧客志向と競争志向のバランスが不可欠であるとしている。さらに 3 つ目の構成要素である職能横断的機能統合が、顧客志向の中心的な要素であるともいっている。Deshpandè, Farley, and Webster (1993) では、ほかの研究者と一線を画し、顧客志向を MO の一部として捉えるのではなく、MO と同意の志向性として主張しているのである。

上述した Hunt and Morgan (1995) や Deshpandè, Farley, and Webster (1993) の研究は、Narver and Slater (1990) と Jaworski and Kohli (1993) と異なり、のちの研究で引用されることは少ない。理由として、以下の 2 点があげられる。第一に、Narver and Slater (1990) と Jaworski and Kohli (1993) と比べ、発表された時期が数年遅かった点である。Narver and Slater と Kohli and Jaworski がいずれも、1900 年に発表したことと比べると、Hunt and Morgan (1995) および Deshpandè, Farley, and Webster (1993) の研究は、公表されるのに数年出遅れしまっている。

第二に、定義の範囲に問題があった点である。Kohli and Jaworski (1990) が行動面、Narver and Slater (1990) が文化面から定義付けしている一方で、Hunt and Morgan (1995) は経営面から MO を捉えており、定義を広範囲に適用しすぎたため、かえって焦点が定まらず、わかりにくくなってしまったと考察される。

さらに Deshpandè, Farley, and Webster (1993) では MO を顧客志向と同意でとらえたため、かえって Saxe and Weitz (1982) が唱えた顧客志向との違いがどこにあるのか、というさらなる問題を浮上させてしまったともいえる。

第三に、とくに Deshpandè, Farley, and Webster (1993) で開発された 尺度項目をみてる

と（図表 6）、下位の構成要素が Narver and Slater（1990）と Jaworski and Kohli（1993）が多次元尺度であるのに対し、単一次元であり、その内容が顧客にのみフォーカスしているためサービス産業に内容が偏ってしまっている点も垣間みられる。

図表 6 Deshpandè, Farley, and Webster（1993）で開発された尺度

1	私たちには、顧客サービスの為のルーティンワーク、あるいは、通常おこなうべき基準がある
2	私たちの製品とサービスの開発は、適切な市場と顧客からの情報をベースとしている
3	私たちは、競合他社をよく知っている
4	私たちはいかに、顧客が製品やサービスで価値を得るかよく自覚している
5	私たちは、競合他社よりも、顧客に焦点を合わせている
6	私たちはおもに、製品やサービスの差別化で競う
7	経営者よりも、顧客の興味が優先される
8	私たちの製品とサービスが、ビジネスの中で最もよいものである
9	私たちのビジネスは、顧客に奉仕するために存在していると信じている

以上から、MO 概念は 1990 年前半、Narver and Slater と Kohli and Jaworski 以外の研究者たちも、*Journal of Marketing* 誌といった高尚なジャーナル誌で発表しているものの、発表時期が遅れたこと、定義が不明確であったこと、そして尺度項目の妥当性に欠けていたことから残存しなかったと考察される。

2-4 市場志向と類似した概念

前述までで明らかにしたとおり、Narver and Slater（1990）と Kohli and Jaworski（1990）を中心に開発された MO 概念であるが、類似した概念がいくつか存在している。本節では、MO 概念が類似した概念とは異なり、一つの独立した概念であるかどうかを確認する。そこで過去の研究をベースとして、MO と類似した概念との相違を明らかにしていく。今回は MO と類似した概念として、「マーケティング・コンセプト」「マーケティング志向」「顧客先導」「顧客志向」の 4 つを取り上げる。

ーマーケティング・コンセプトと市場志向ー

マーケティング・コンセプトとは、全てのマーケティング機能に調和を求める企業の心の状態であり、長期的に利益を最大化する目標であるという（Felton, 1959）。また MaCarthy and Zaltman（1971）は、マーケティング・コンセプトが利益や顧客満足の向上のため、企業すべての活動に目を向ける企業理念であるという。

このことからマーケティング・コンセプトは、マーケティング的な思想や発想を、企業が掲げるビジネス・フィロソフィーとしていることがわかる。

Deng and Dart (1994) では、マーケティング・コンセプトと MO の相違を明確にすべく、前者が顧客ニーズを満足させる活動にフォーカスし、長期的な収益を実現するためのビジネス・フィロソフィーである一方、後者が、顧客ニーズを満足させていく組織能力および、部門を隔てて市場情報を普及させ市場機会を狙う戦略の実行であると指摘している (Deng and Dart, 1994, p.726)。

このことから、マーケティング・コンセプトが企業理念を、MO が組織能力ならびに戦略の実行をそれぞれ表していることがわかる。

ーマーケティング志向と市場志向ー

マーケティング志向と MO との違いは、Kohli and Jaworski (1990) において明記されている。Kohli and Jaworski は、マーケティングを実行する部門、マーケティング実行の際の権限所在、フォーカスの 3 点から、両者の違いを論じている。

まずマーケティングを実行する部門に関しては、マーケティング志向ではマーケティング部門のみが対象となる一方、MO では全部門が当てはまる。マーケティング実行の際の権限所在についてはマーケティング志向ではマーケティング部門しか権限をもたないが、MO ではどの部門でも権限を有する。さらにフォーカスについては、前者ではマーケティング活動に中心がおかれ、後者では顧客を見据えた市場に焦点が定められる。以下に整理しておく。

図表 7 マーケティング志向と市場志向の相違点

	マーケティング志向	市場志向
マーケティングを実行する部門	マーケティング部門のみ	全部門
マーケティング実行の際の権限所在	マーケティング部門のみ	組織内のあらゆる部門
フォーカス	マーケティング活動	顧客を見据えた市場

ー顧客志向、顧客主導と市場志向ー

顧客志向とは、顧客の価値を創造するために、顧客を組織の中心に位置づけて行動することを意味する (Day and Wensley, 1988)。この顧客志向と MO の違いを検討するにあたり、両者の違いを論じた文献は存在していないが、顧客志向に類似した言葉である顧客主導と MO との違いを議論した研究はおこなわれている (Slater and Narver, 1998)。

そこで本稿では、Slater and Narver (1998) で提示された表 (図表 8) に従い、MO と顧客志向の違いを明らかにする。Slater and Narver (1998) では、両者の違いを顧客ニーズのタイプ、顧客に対する目標、時間の長さ、行動スタイル、学習スタイル、関係性の特徴、調査法から分類している (Slater and Narver, 1998, p.1004)。

まず顧客ニーズのタイプに関しては顧客主導では、明言化されたウォンツを発見しようと

するため、顧客に歩調を合わせていく。一方で MO では、隠れたニーズを探そうとするため、顧客よりも先を見越して行動するようになる。また時間の長さおよび顧客に対する目標は、前者では短期的に顧客満足を追求するのに対し、後者では長期的に顧客価値を高めようとする。

続いて学習スタイルに関しては、顧客主導では顧客から学ぶことになるため受動的な学習スタイルをとるのに対し、MO では従業員自らで顧客ニーズを見つけようとするため自発的な学習スタイルをとる。

以上にもとづくと、顧客との関係性の取り方も変わってくる。顧客主導では鍵となる顧客、すなわちキーマンとの関係性を構築する必要があるが、MO では未来のニーズを探るため、将来のニーズを予測する消費者であるリードユーザーと関係性を構築する必要がある。

よって調査法も異なってくる。顧客主導では、現在の顧客が抱く問題点を洗い出すため、グループ・インタビューなどのフォーカス・グループ調査を主におこなう一方、MO では顧客ニーズの変化を捉えるため定点調査やパネル調査などの継続的実験法を用いる。以下に表にて両者の違いを整理しておく。

図表 8 顧客主導と市場志向の比較

	顧客主導	市場志向
顧客ニーズのタイプ	明言化されたウオンツ	隠れたニーズ
顧客に対する目標	顧客満足	顧客価値
時間の長さ	短期間	長期間
行動スタイル	反応する	先を見越す
学習スタイル	顧客から学ぶ	自ら学ぶ
関係性の特徴	キーマン・リレーションシップ	リードユーザー・リレーションシップ
調査法の特徴	フォーカスグループ	継続的な実験法

以上より既存研究を振り返ることで、MO がほかの類似した概念とは一線を画す異なる概念であることが確認できた。では実際に、MO 概念は他の概念より、多く研究されているのだろうか。

そこでどの概念を扱った研究が多くおこなわれているかを比較するため、MO、マーケティング・コンセプト、マーケティング志向、顧客志向、顧客主導に関して、学術検索サイト『ABI/Inform』を用い本数を比較してみた。期間は MO が誕生した 1990 年から 2010 年までの 20 年間とし、タイトルにそれぞれの言葉を入力していった。この際、「Market Oriented」「Market Driven」といった用語についても検索を実施した。

結果として MO 726 本、マーケティング・コンセプト 143 本、マーケティング志向 59 本、

顧客志向 164 本、顧客主導 25 本、Market Oriented 260 本、Market Driven 2 本となった。

以上より、MO 概念が他の概念と比較して、研究数が圧倒的に多いことがわかる。MO 概念はどの概念にもまして、重要かつ頑健な概念なのである。

図表 9 タイトルに、市場志向と類似した概念および単語をふくむ論文数

タイトルに入力したワード	論文数
市場志向	726
マーケティング・コンセプト	143
マーケティング志向	59
顧客志向	164
顧客主導	25
Market Oriented	260
Market Driven	2

3. 市場志向尺度の精緻化

3-1 市場志向尺度の変遷

Narver and Slater (1990) と Jaworski and Kohli (1993) がそれぞれ開発した MO 尺度は、発生当時から今日までの 20 年間でどのように精緻化がなされ発展してきたのか。MO 尺度を扱った研究を振り返ることで、二元性概念として誕生した MO 尺度が今日までどう展開されてきたかを明らかにする。Narver and Slater (1990) と Jaworski and Kohli (1993) で開発された 2 つの MO 尺度は、ある一定の課題を克服すべく、次々に精緻化が行われていった。

まず MO の構成要素が及ぼす影響の違いを検討した研究がある。Kahn (1998) は Narver and Slater (1990) の構成要素がそれぞれ、部門にどういった影響を与えるか調べている。米国 Georgia Manufactures Directory に登録された 156 社を対象に調査し、競争志向は製造部門のマネジャーにプラス、マーケティング・マネジャーにマイナスの影響が、顧客志向はマーケティング部門のみに効果、職能横断的統合はマーケティング部門、製造部門、研究開発部門、3 部門のパフォーマンスに影響を及ぼすのを認めている。

MO 尺度では、たとえば製造業者、供給業者、顧客 (eg., Langerak, 2001) などマルチ・インフォーマントの対象者に合うようにも精緻化が図られた。Narver and Slater (1990) と Jaworski and Kohli (1993) の尺度は単一企業のシングル・インフォーマントを測定しており顧客や競合他社といった複数回答者の影響を考慮していないからである。実際 Harris (2002) は、Narver and Slater (1990) の尺度を、マネジャー、その顧客と競合他社というトライアド・サンプルを用いて信頼性と妥当性の検証し、マーケティング・エグゼクティブ、顧客や

競合他社のエグゼクティブに対応する MO 尺度を開発している。

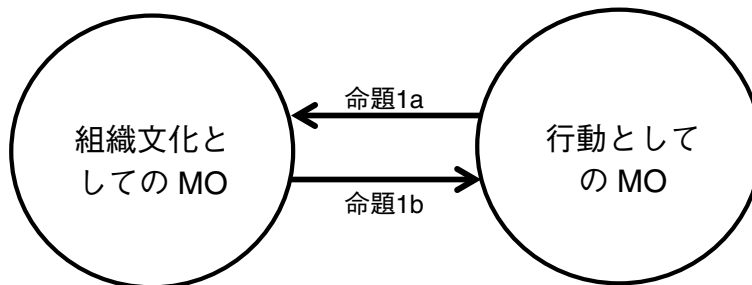
外部妥当性の向上を目指して米国以外の国でも通用する尺度づくりを目指した研究もある。Ward, Girardi, and Lewandowska (2006) では、オーストラリア、シンガポール、中国、オランダの『Fortune』誌「Fortune 500」に記載された企業のマーケティング・エグゼクティブ 217 名を対象に調査を行い、Narver and Slater (1990) の 5 つの構成概念の信頼性と妥当性を確認している。結果として、Narver and Slater (1990) と同様、長期フォーカスと利益を除く、顧客志向、競争志向、職能横断的統合という 3 つの下位概念で 9 つの変数から、MO が成り立つとしている。

尺度の精緻化は Narver and Slater (1990) のみで進められたわけではない。Jaworski and Kohli (1993) の尺度も精緻化がなされている。Matsuno, Mentzer, and Rentz (2000) は、Kohli, Jaworski, and Kumar (1993) が開発した MARKOR の精緻化を行っている。Matsuno らは、MARKOR 尺度の測定項目に新たに 22 の測定項目（インテリジェンスの生成 :8 項目、インテリジェンスの普及 :6 項目、インテリジェンスの反応 :9 項目）を加え、信頼性と妥当性の改善を図っている。

3-2 市場志向の二元性に関する議論

Narver and Slater (1990) あるいは、Kohli and Jaworski (1990) の尺度は、どちらがより多く引用されてきたのか。学術検索サイト『Web of Science』にて、被引用文献数を調べたところ、2011 年 8 月 31 日時点で、Narver and Slater (1990) の研究が 1,079 本、Kohli and Jaworski (1990) の論文が 1,033 本となり、ほぼ同数であった。このことから、どちらか一方の尺度のみが引用されてきたとは言い難い。すなわち並存した状況が続いているのである。並存を裏付ける根拠は、1998 年に米国 American Marketing Association (AMA) のコンファレンスで発表された Griffiths and Grover (1998) にもみられる。彼らは二元性について、一定の見解を示している（図表 7）。常に変化するビジネス環境での行動から組織文化は生じる

図表 10 Griffiths and Grover (1998), p.313 一部改



(命題 1)。一方で組織での行動は組織文化から影響される (命題 2)。彼らは、この命題で 2 つの性質をもった MO が相互に影響し合い成立することを示唆している。

MO 尺度の精緻化にフォーカスしてレビューをしてきたが、2 つの尺度ともに発展しており、どちらが優れているかということは一概にはいえない。ゆえに、一方の尺度を切り捨て、一方のみを採用するといった議論には実りが少ない。

4. 市場志向尺度の普及段階

2 つの MO 概念は、前述のとおり統一化のなされぬまま、尺度の精緻化がなされていった。さらには様々なコンテキストにも合うように改良されていった。本章ではとくに MO 尺度がどのように様々なコンテキストに合うように改良されていったのかを論じる。

4-1 状況コンテキスト

まずは、組織環境に対応すべく改良されていった研究からみていこう。Forman and Money (1995) は、マーケティング業務 (Marketing-task) の成功を測る尺度として、Jaworski and Kohli (1993) をもとに、内部的 MO (Internal-Market Orientation) を開発している。更に Naude, Desai, and Murphy (2002) は、この内部的 MO に影響を与える要因を明らかにしている。英国の多国籍企業 281 社にメール調査を行い、立地と雇用形態が内部的 MO にプラス、年齢にはネガティブの関係を確認している。また地元での直接的な経営、社会化、満足 of 3 要素が内部的 MO に強い影響力がある傾向をみている。

従業員の行動スタイルに注目し、2 つに分類した MO 尺度を開発した研究もある。Narver, Slater, and MacLachlan (2004) は、MO を、顧客の明言化されたニーズを発見し理解する反応型 MO (Reactive-MO) と、顧客の潜在化されたニーズを発見、満足させる先行型 MO (Responsive-MO) に分類している。米国 Marketing-Science-Institute の登録企業 120 社の SBU のマネジャーに調査し、先行型 MO のみが新製品成功の重要な役割を担うこと、先行型 MO を加えるよりもイノベーション志向単独の方が新製品成功への影響は強いこと、そして反応型 MO、先行型 MO、イノベーション志向、という 3 つの志向性に加わると、先行型 MO のみが重要となる傾向を確認している。

MO 尺度は民間企業のみならず、非営利組織にも展開されている。米国では、Wood et al. (2000) が 237 の病院を対象に MARKOR 尺度を改良して顧客と環境要因に関する市場インテリジェンスという尺度を、あるいは Kara et al. (2004) が 148 の非営利団体を対象に MARKOR 尺度を改良して受益者と寄贈者の市場インテリジェンス尺度を、さらに Morris et al. (2007) が 145 の慈善団体に調査し受益者と寄贈者に分離した市場インテリジェンス尺度

をいずれも米国で開発している。非営利団体や芸術団体を対象にした尺度開発については、Gainer and Padanyi (2002, 2005) がカナダで、Modi and Mishra (2010) がインド、Vazquez et al. (2002) がスペインというように様々な国々で実施されている。

主要マーケティング領域に合うように展開された動向（岩下, 2010）も見逃せない。Lytle, Hom, and Mokwa (1998) はサービスの志向性を測定する尺度として、企業のエグゼクティブや専門家へのデプス・インタビューしサービス志向に関し 200 項目について調査を行いサービス志向 (SEV*OR) を開発している。あるいは近年では、Sin et al. (2005) はリレーションシップ・マーケティングに即したリレーションシップ・マーケティング志向尺度を、そして Leid, Luxgton, and Mavondo, (2005) はブランド志向尺度を開発している。

4-2 国のコンテキスト

Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) はともに米国で開発された概念であったことから、米国以外の国で調査を実施し外部妥当性の向上も図られた。

国によって MO 尺度の影響が異なることに着目した研究としては、Mavondo (1999) の研究が興味深い。先進国としてオーストラリア、発展途上国としてジンバブエを対象に同一尺度を用いた場合、MO への影響に違いがあるかを分析している。結果として、オーストラリアでは顧客志向と職能横断的統合で高い水準だった一方、競争志向では差がみられないこと、ジンバブエでは需要が供給を上回り規則や政治の制約があるため自由競争が進んでいないため MO が向上しにくいことを報告している。このほかにもたとえば、Božić and Rajh (2007) は、クロアチア企業を対象に、MKTOR 尺度の信頼性および収斂妥当性、弁別妥当性を確認している。

わが国においては、石田 et al. (2006) が、Narver and Slater (1990) を援用し、創造性および新製品パフォーマンスへの影響をみている。この際、信頼性についてはクローンパックスの α 係数が 0.7 を超え高い内部一貫性を確認すると共に収斂妥当性および弁別妥当性も認めている。だが嶋口 et al. (2004) は、Kohli and Jaworski (1990) をもとに 15 項目からなる尺度を利用し調査を実施した結果、信頼性の低さならびに構成概念妥当性の問題を指摘している。このことから我が国においては、十分に妥当性のある尺度が存在していないことがわかる。

5. 市場志向統一化への試みと課題

5-1 市場志向統一化への試み

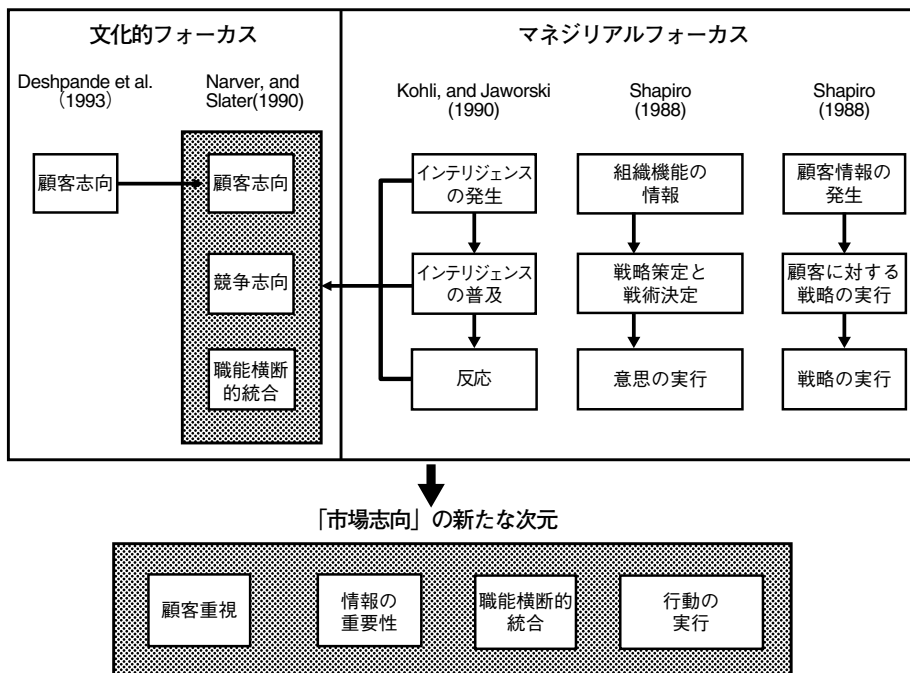
MO 概念が二元性であるということで、これまでの研究に多くの混乱をもたらしてきた。

たしかにすでにいくつかの研究ではこの課題を克服すべく、統一化の試みが行われてきた。Deshpandè, Farley, and Webster (1996) は、Kohli and Jaworski (1993)、Narver and Slater (1990)、Deshpandè, Farley, and Webster (1993) という3つのMO尺度のメタアナリシスから、この3つの尺度の統一化を試みている。1995年に、米国 Marketing Science Institute メンバー 27 社のマーケティング・エグゼクティブ 82 名に対して調査を行っている。結果として、この3つのMO尺度は、信頼性と妥当性に関してもかなり類似性が高いとしたうえで、メタアナリシスから統一したMO尺度を開発している。

さらに Deshpandè, Farley, and Webster (1998) で再度、3つの尺度の信頼性と妥当性を確認し、「MORTN」尺度を開発している。

同時期、Gray, Matear, Boshoff, and Matheson (1998) はニュージーランドの New Zealand Marketing Management Research Programme に登録された 1,099 名のシニア・エグゼクティブを対象に、統一化尺度開発を試みている。信頼性および妥当性をみるため確認的因子分析をおこなった結果、顧客志向、競争志向、職能横断的統合、反応、利益の強調から MO が構成されることを確認している。あるいは Lafferty and Hult (2001) は、MO 概念を意思決定、市場インテリジェンス、文化をベースとした行動、戦略フォーカス、顧客志向、という5つの観点から評価し、これらの共通点から、顧客への強調、情報の重要性、職能横断的統合、行動実行という新たな4つの構成要素を導出している (図表 11)。

図表 11 Lafferty and Hult (2001)



レビューを振り返ると結局のところ、分析までされた MO の統一的尺度は Deshpandè et al., (1998) と Gray et al., (1998) のみであることがわかる。だが以降の研究では、Narver and Slater (1990) や MARKOR の尺度ばかりが引用されこの 2 つの尺度すら援用されていない。つまり MO 尺度は誕生から 20 年経った今も統一化がなされぬまま、二元性概念として乱立状態が続いているのである。

5-2 既存研究の課題と今後の方向性

図表 12 には MO 尺度の主な研究を表にまとめ整理している。MO 尺度研究の変遷を一目でみることができる。前述までのレビューおよび提示した図表 12 から今後検討すべき研究課題を鮮明にできる。第 1 に、MO 尺度の精緻化の段階では、二元性が考慮されていない点である。図表 12 に示されるとおり、他の産業や国に適用させていった精緻化の段階では二元性を前提とせず、一方の尺度のみが援用され、尺度の精緻化がなされている。さらに Narver and Slater (1990) や Jaworski and Kohli (1993) の尺度どちらか片方が、これといった基準や傾向なく不規則に引用されている。

第 2 に、取り上げた研究すべてにおいて、時系列を考慮したデータが用いられていない点である。一時点で収集した結果にもとづき分析を施しているのである。従って今後、統一的な尺度を開発する際には複数時点での調査設計が求められるだろう。

第 3 に、産業や国といった外部妥当性に支障をきたすサンプル・バイアスの存在である。ほとんどすべての研究が単一国を対象に調査をしている。今後は石田 et al., (2006) や Ward et al., (2006) のように複数国を跨いた国家横断的な調査設計が求められる。

図表 12 市場志向尺度を扱った主な研究の整理図

研究者	取り上げられた尺度			対象国 サンプル	開発、あるいは 精緻化された MO 尺度	主なインプリ ケーション	研究課題
	N-S 尺度	K-J 尺度	D-F-W 尺度				
Narver and Slater (1990)	○			米国西海岸の 企業マネジャ ー (371)	顧客志向 (6) 競争志向 (4) 職能横断的統合 (5)	・ MO 概念の提示 ・ MO 尺度の開発	・ ハイテク産業、サービス産 業といった産業を取り入れた サンプルの必要性 ・ 長期的なリサーチデザインの 必要性 ・ MO3 要素のバランスの考慮 ・ ソーシャル・マーケティング の視点の検討
Kohli and Jaworski (1990)		○		—	—	・ MO 概念の提示	・ MO と、技術タービュランス および経済状況との関係の解 明 ・ 各部門間の関係を表す要素 の加味 ・ MO の質についての考察

マーケティングにおける市場志向の二元性の解明

研究者	取り上げられた尺度			対象国 サンプル	開発、あるいは 精緻化された MO 尺度	主なインプリ ケーション	研究課題
	N-S 尺度	K-J 尺度	D-F-W 尺度				
Jaworski and Kohli (1993)		○		米国 1 回目： 経営者 (27) 2 回目： マネジャー (7) 3 回目： マネジャー (7)	インテリジェン スの発生 (10)、 インテリジェン スの普及 (8)、 反応のデザイン (14)、反応の実 行 (7)	・ MO 概念の提示 ・ MO 尺度の開発	・ 命題検証を目的とした実証 研究の必要性
Kohli, Jaworski, and Kumar (1993)		○		米国 American Marketing Membership のマーケティ ングエグゼク ティブ (230)	インテリジェン スの発生 (10) インテリジェン スの普及 (8) 反応 (14)	・ [MARKOR] 尺度の 開発	【方法論上の課題】 ・ MO 要素間の因果関係の検討 ・ 尺度項目の妥当性分析 【実質的な課題】 ・ Narver and Slater (1990) の MO 尺度との比較 ・ ステークホルダーの行動探 索 【適用課題】 ・ 英語圏以外の言語での妥当 性検証 ・ クロスセクショナル・デー タでの検証
Deshpande and, et al. (1996)	○	○	○	米国、欧州 マネジャー (82)	単一 (10)	・ メタアナリシスか ら統一した MO 尺度 の開発	・ 精緻な妥当性の検証
Deshpande, et al. (1998)	○	○	○	米国、欧州マ ネジャー (82)	単一 (10)	・ [MORTN] 尺度の 開発	・ 時系列データを用いた検証 ・ 欧州以外でのサンプリング 実施 (外部妥当性)
Gray,Master, and Bonshoff (1998)	○		○	—	顧客志向 (5)、 競争志向 (5)、 職能横断的統合 (6)、反応 (2)、 利益強調 (4)	・ ニュージーランド における MO 尺度の 開発	・ クロスセクショナル・デー タのみならず、時系列データ の必要性 ・ 対象国以外でのサンプリ ング (外部妥当性) ・ 環境モデレーター要因の把 握 ・ MO 構成要素のバランスを考 慮した研究の必要性
Kahn (1998)	○			米国 Georgia Manufactures Directory (156)	顧客志向、競争 志向、職能横断 的統合	・ 職能横断的統合は マーケティング、製 造、R&D の 3 部門を 隔ててパフォーマンス に影響 ・ 顧客志向はマーケ ティング部門のみに 影響	・ 米国ジョージア州の食料品、 アパレル、テキストの企業以 外でのサンプリング ・ 競争力や組織学習といった 概念を加味しての検証
Griffiths and Grover (1998)		○	○	—	—	・ MO の二元性の関 係性に着目した命題 提示	・ 実証研究による検証
Mavondo (1999)	○			オーストラ リア、ジンバブ エ Australian- industries the Automotive and Personal and Other Services (208) ・ Food- manufacturing industry (176)	—	・ オーストラリアで は顧客志向と職能横 断的統合が高水準 ・ 競争志向は二国間 で水準の差なし	・ ニュージーランドを先進国、 ジンバブエを途上国としたこ との妥当性 ・ 高い MO 水準の産業を選ん だ、他の産業で同一結果を えられるか ・ ジンバブエ被験者の平均年 齢が、ニュージーランドの者 たちよりも高齢だったことの 影響検証
Matsuno, Mentzer, and Rentz (2000)		○		米国マーケ ティングエグゼ クティブ (1334)	インテリジェン スの発生 (15) インテリジェン スの普及 (12) 反応 (17)	・ [MARKOR] 尺度の 信頼性と妥当性の改 善	・ 概念操作の妥当性 ・ 行動的視点を取り入れた尺 度開発 ・ 構成概念妥当性の再検討

マーケティングにおける市場志向の二元性の解明

研究者	取り上げられた尺度			対象国 サンプル	開発、あるいは 精緻化された MO 尺度	主なインプリ ケーション	研究課題
	N-S 尺度	K-J 尺度	D-FW 尺度				
Wood et al. (2000)		○		米国病院 (237)	単一 (11) 非営 利組織 (とくに 病院)	・ 非営利組織にお ける MARKOR 尺度の 開発	・ 病院以外の医療機関でのサ ンプリング ・ 時系列変化の影響をみるた め、時系列データのリサーチ デザインの必要性
Laferty and Hult (2001)	○	○	○	—	顧客の強調、情 報の重要性、職 能横断的統合、 行動の実行	・ MO のレビューか ら新たな 5 つの構成 要素の提示	・ 構成概念の信頼性および妥 当性の検証
Harris (2002)	○			英国 FAME エ グゼクティブ (123)	企業内のエグゼ クティブ: 職能横断的統合 (5)、顧客志向 (5)、競争志向 (5) 競争のエグゼク ティブ: 競争志 向 (5)、職能横 断的統合 (5)、 顧客志向 (5) 顧客: 顧客志向 (5)、職能横断的 統合 (5)、競 争志向 (5)	・ 自社、顧客、競合 他社という Triad か らの尺度開発	・ 英国のみを扱っているため、 外部妥当性の欠落 ・ 消費財企業でも適用できる 尺度の開発 ・ エグゼクティブ以外の職階 を対象にしたサンプリングの 必要性 ・ クロスセクショナルデータ のため、因果関係をみること ができない (基準関連妥当 性)
Naude, Desai, and Murphy (2002)		○		英国多国籍企 業 (281)	内部的 MO:: 単 一 (15)	・ 地元密着型経営、 社会化、満足の 3 要 素が内部的 MO に影 響 ・ 立地と雇用形態が 内部的 MO にプラス、 年齢はネガティブに 影響	・ 英国のみを扱っているため、 外部妥当性が欠落
Vázquez et al. (2002)	○	○	○	スペイン民間 の非営利組織 の財団 (191)	インテリジェン ス生成 (13) インテリジェン ス普及 (8) インテリジェン ス反応 (10)	・ 民間の非営利組織 における MO 尺度の 開発 ・ 結果として、非営 利組織の MO はパフ ォーマンスと組織ミ ッションの達成にプ ラスに影響	・ スペインの財団のみを対象 とするため生じるサンプルバ イアス ・ 市場ダイナミズムや不確実 性といった環境モデレーター 要因を加味したモデル構築
Kara et al. (2004)		○		米国非営利組 織 (148)	—	・ 非営利組織にお ける MARKOR 尺度の 有効性の確認	・ さらなる変数を加味したモ デル構築 ・ 今回対象以外の非営利組織 でのサンプリング
嶋口、石井、 黒岩、水越 (2004)		○		日本上場 1 部、2 部事業 部門 343 のト ップ	情報生成 (5) 情報普及 (5) 情報反応 (5)	・ 情報反応の平均値 は、情報生成と情報 普及よりも高水準	・ Kohli and Jaworski (1993) の MO 尺度の信頼性の低さ ・ 日本における Kohli and Jaworski (1993) の 3 要素の妥 当性検証
Gainer and Padanyi (2005)	○	○		カナダトロ ントとモンテ リオール the Executive Directors (453)	クライアント志 向型文化 (12) クライアント志 向型行動 (7)	・ クライアント志向 型文化とクライアン ト志向型行動の MO、 そしてそれらのモデ ル構築 ・ 非営利のサービス 組織において、ク ライアント志向型行 動はパフォーマンスに プラスに影響	・ 時系列データの引用 ・ CEO のみならず、従業員や クライアントへのサンプリ ング ・ クロスセクショナルデータ の利用

研究者	取り上げられた尺度			対象国 サンプル	開発、あるいは 精緻化された MO 尺度	主なインプリ ケーション	研究課題
	N-S 尺度	K-J 尺度	D-F-W 尺度				
Ward, Girardi, and Lewan dowska (2006)	○			オーストラ リア、シンガ ポール、中国、 オランダ 『Fortune』誌 『Fortune 500』に記載 された企業の マーケティング・エグゼク ティブ (217)	—	・ Narver and Slater (1990) と同様、MO 尺度は、長期フォー カスと利益を除く、3 つの下位概念で 9 つ の変数で成立	・ 広範な国と産業でのサン プリングの必要性
Morris et al. (2007)		○		米国 Internal Revenue Service の非 営利組織 (145)	クライアントの MO (4) ドナーの MO (4)	・ クライアント MO とドナー MO は相互 に影響 ・ ドナー MO は組織 パフォーマンスにプ ラスに影響 ・ 変革型リーダーは、 クライアント MO に プラス ・ 役員構造は、ドナ ー MO にプラスに影 響	・ 非営利組織への影響の明確 化 ・ 社会的ミッションに関する パフォーマンス、といった尺 度の加味 ・ 外部環境の付加
Božić and Rajh (2007)		○		クロアチア企 業	—	・ クロアチア企業に おける、MARKOR 尺 度の信頼性と、収斂 妥当性、弁別妥当性 の確認	・ 産業範囲の拡大
Modi, Mishra (2010)	○			インド IRMA データ非営利 組織 (102)	非営利組織の MO 受益者の志 向 (5) 提供者の志向 (6) 仲間の志向 (4) 職能横断的統合 (5)	・ 発展途上国の非営 利組織では、MO は パフォーマンスにプ ラスの影響 ・ MO の非営利組織 は、組織のミッシ ョン、受益者の満足、 名声において、MO でない組織よりも、 効果がある	・ シングル・インフォーマン トによるコモンメソッドバイ アス ・ 受益者志向の α 係数の低さ ・ インドの非営利組織の標本 である IRMA データベースの 妥当性欠落

6. おわりに

本稿は、マーケティング研究の中核概念であり、これまで包括的なレビューは行われてきたものの（岩下，2010，2011）、二元性のある尺度が乱立し整理されていない状況に焦点を当てて論じてきた。本研究の位置づけは、測定尺度の統一化という最終目標に向けてのファースト・ステップにある。そこでまず、今後妥当な統一的 MO 尺度を実現するため、二元性の問題を中心に、正確かつ緻密に、既存研究のレビューをおこない、課題を明確にしておくことが不可欠であると考えた。したがって本稿は MO を、Kohli and Jaworski および Narver and Slater という 2 大グループの研究者たちが異なる理論を用いて開発した測定尺度に注目し、論点を整理したうえで統一化に向け、既存研究の課題を示唆した点に貢献がある。

MO 研究では、MO の測定尺度を一貫して扱ったレビューが行われておらず、いまだに混

乱状態にある。その原因は Narver and Slater (1990) や Kohli and Jaworski (1990) が *Journal of Marketing* 誌において同時に提唱し、かつ明確な識別基準がなかったことが挙げられよう。

本稿では、現在まで続くこの混乱状態を解消するため、まず Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) の理論的背景と尺度開発過程の違いを明示した。同時に、二元性の問題を取りあげながら、他の側面から MO を提唱し尺度開発をおこなった研究および MO と類似した概念を扱った研究のレビューを行い、MO が独自性のある重要な概念であることを確認した。続いて MO 尺度の精緻化がどこまでなされているかを示したうえで、統一化を試みた既存研究をレビューしたところ、汎用性があり十分妥当な尺度開発に至っていないことを示唆した。さらに各研究において用いられた MO 尺度、精緻化の内容、そして課題について整理した。

以上の包括的なレビューにもとづいて、統一的尺度の実現に向けて、時系列を考慮した調査設計や、国のサンプル・バイアスを克服できる国家横断的なサンプリングをおこなっていくべきことを提唱した。今後は統一的 MO 尺度開発の次のステップとして、既存研究の質問項目の選定と整理を行い、実際のデータを用いて項目の取捨選択と決定、信頼と妥当性の検討をする予定である。

MO は、マーケティング戦略の有効性を表す研究頻度の高い概念であることから、世界中で普及し続けている。近年ではとくに、中国 (Sin et al., 2005) やインド (Modi and Mishra, 2010) といった新興国にまで MO 研究が拡大していることから、有用性の高い統一的尺度開発は喫緊の課題である。本稿がそうした流れのなかで、MO 尺度の統一化実現に向け、一助となることを願っている。

【 注 】

- i. 米国 Marketing Science Institute では 1993 年～1998 年の間のリサーチトピックとして、MO をとりあげている。
HP アドレス：http://www.msi.org/adv_search.cfm?section=6
- ii. 『ABI/Inform』により検索を実施した。1985 年から 2010 年までの期間で 1 年ごとに、タイトルに「MarketOrientation」と入力し検索を実施した結果、累積で 1,053 本の MO を題材とする論文を確認できる。HP アドレス：<http://proquest.umi.com>
- iii. 内向性に関する質問項目同士で相関が高くなるかを検証するため収束妥当性に関して調査した結果、MO を構成する 3 つの変数の相関係数は、0.67 をこえ有意水準が確認された。続いて弁別妥当性については、人的資源マネジメント戦略と職能横断的統合の相関が市場志向との相関よりも低くなったことから、MO の 3 つの要素における弁別妥当性が確認された。並存的妥当性については、外的基準の高いものとして差別化戦略を、外的基準の低いものとして低コスト戦略を用いて、MO の 3 要素との相関係数を測定することで検証している。結果、MO の 3 つの要素との相関関係は低コスト戦略よりも差別化戦略において高くなったことから、妥当性が検証されている。

- iv. マーケティング・コンセプトとは、主要な部門に市場ニーズを伝達する際、マーケティングの重要性と顧客志向および利益志向 (McNamara, 1972, p.51) の必要性を企業内に浸透させるビジネス・フィロソフィーであるといわれる。
- v. シングル・インフォーマント・サンプルとして、米国のマーケティング・エグゼクティブ 230 名を対象としている。マルチ・インフォーマント・サンプルに関してはマーケティング部門とそれ以外の部門で実施している。1 つ目の抽出サンプルとして Marketing Science Institute¹³ 社のエグゼクティブディレクター 27 名、2 つ目として米国「Dun and Bradstreet Top」に登録された 102 社 229 名を取り上げている。
- vi. 学術検索サイト『Web of Science』にて、被引用文献数を調べたところ、2011 年 8 月 31 日時点で、Hunt and Morgan (1995) の研究が 360 本、そして Deshpandè, Farley, and Webster (1993) の研究が 587 本となった一方、Narver and Slater (1990) の研究が 1,079 本、Kohli and Jaworski (1990) の論文が 1,033 本となった。このことから、いかに被引用文献数に差があるかをみてとれる。
- vii. 尺度開発に当ってはまず、買手と売手の 2 者関係 (Quadrad) でサーベイ調査が行われた。母集団に関しては日本における東証一部企業 50 社が無作為に抽出された。1 社につき 2 名のマーケティング・マネジャーが選出され、それぞれの回答者に 3 人の重要な顧客を答えさせ、そのうち 2 名が選出された。つまり売手 50 名が 2 グループ、買手 50 名が 2 グループ、で回答している。尺度に関しては Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) を元に作られた。信頼性と妥当性に関しても検証されている。
- viii. サービス志向とは、サービスにおけるエクセレンスの創造、サポート、奉仕、といったことの実現を目的とし、組織のポリシー、習慣、行為、などの組織的な広がりをいう (Lytle, Hom, and Mokwa 1998, p.457)。サービス志向の構成要素は、顧客の扱い (4 項目)、従業員の権限 (2 項目)、サービス技術 (3 項目)、サービスの失敗防止 (3 項目)、サービスの失敗回復 (4 項目)、サービスの標準的なコミュニケーション (5 項目)、サービスのビジョン (3 項目)、サービス・リーダーシップ (6 項目)、サービス報酬 (2 項目)、サービス・トレーニング (3 項目) があげられる。
- ix. リレーションシップ・マーケティング志向とは、短期間の取引志向の交換から長期的な買手・売手の関係性へと転換する態度をいう (Sin et al. 2005, p.186)。構成要素としては、信頼 (4 項目)、絆 (4 項目)、コミュニケーション (3 項目)、共有価値 (4 項目)、感情移入 (4 項目)、相互作用 (3 項目) の 5 要素があげられる

【参考文献】

- Aaker, A. David (1988), *Strategic Market Management*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Anderson, F. Paul (1982), "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm," *Journal of Marketing*, Vol.46, No.2, pp.15-27.
- Barksdale, Hiram C. and Darden Bill (1971), "Marketers' Attitude Towards the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, Vol.35, No.4, pp.29-36.
- Barney, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Božić, Ljiljana and Edo Rajh (2007), "The Assessment of Psychometric Characteristics of A Scale for Measuring Market Orientation," *Edo. Ekonomski*, Vol.59, No.1-2, pp.38-50.
- Day, George (1984), *Strategic Marketing Planning*. New York : West Publishing Company.
- Day, George and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive,"

- Journal of Marketing*, Vol.52, No.2, pp.1–21.
- Deng, Shengliang and Jack Dart (1994), “Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach”, *Journal of Marketing Management*, Vol.10, No.8, pp.725–742.
- Deshpandè, Rohit and Gerald Zaltman (1982), “Factors affecting The Use of Market Research Information: A Path Analysis,” *Journal of Marketing Research*, Vol.19, No.1, pp.14–32.
- Deshpandè, Rohit, John U. Farley, and Fredrick E. Webster Jr. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis,” *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, pp.23–27.
- Deshpandè, Rohit and John U. Farley (1996), “Understanding Market Orientation :A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales,” *Marketing Science Institute, Report*, No.96–125.
- Dickson, Peter, Reid (1992), “Toward a General Theory of Competitive Rationality ,” *Journal of Marketing*, Vol.56, No.1, pp.69–84.
- Felton, Arthur (1959), “Making the Marketing Concept Work,” *Harvard Business Review*, Vol.37, pp.55–65.
- Forman, S. and A. Money (1995), “Internal Marketing Concepts Measurement And Application,” *Journal of Marketing Management*, Vol.11, No.8, pp.755–768.
- Gainer, Brenda and Paulette Padanyi (2005), “The Relationship Between Market-Oriented Activities And Market-Oriented Culture:Implications for The Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations,” *Journal of Business Research*, Vol.58, No.6, pp.854–862.
- Gray, Brendan, Sheelagh Matear, Christo Boshoff, and Phil Matheson (1998), “Developing a Better Measure of Market Orientation,” *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.9-10, pp.884–903.
- Griffiths, S. Janice and Rajiv Grover (1998), “A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and the Culture,” *American Marketing Association. Conference Proceedings*, Vol.9, pp.311–321.
- Harris, C. Lloyd (2002) , “Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach,” *Journal of Market - Focused Management*, Vol.5, No.3, pp.239–270.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1995), “The Comparative Advantage Theory of Competition,” *Journal of Marketing*, Vol.59, No.2, pp.1–16.
- 石田大典、岩下仁、恩蔵直人、イム・スビン (2006) 「市場志向が新製品開発におよぼすインパクト」、商品開発管理研究、第3号、19–37頁。
- 岩下仁 (2010) 「市場志向研究の潮流と今後の展望—マーケティング戦略と成果のメカニズムの解明に向けて—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第71号、187–199頁。
- 岩下仁 (2011) 「市場志向における先行要因の整理と探索—マーケティング志向に影響を与える要因とは何か—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第73号、145–158頁。
- Jaworski, Bernard (1988), “Toward A Theory of Marketing Control:Environmental Context, Control Types, and Consequences ,” *Journal of Marketing*, Vol. 52, No.3, pp. 23–45.
- Jaworski, Bernard and Ajay K. Kohli (1993), “Market orientation: Antecedents And Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, pp.53–70.
- Kahn, B. Kenneth (1998), “Characterizing Interfunctional Coordination and its Implications for Market Orientation and Performance,” *American Marketing Association. Conference Proceedings*, Vol.9, pp.321–328.
- Kara, Ali, John E. Spillan, and Oscar W. Deshields Jr. (2004), “An Empirical Investigation of The Link between Market Orientation And Business Performance in Non-Profit Service Providers,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.12, No.2, pp.59–72.

- Katz, Daniel, Rovert Kahn, and Stacy J. Adams (1980), *The Study of organizations*, Jossey-Bass.
- Kohli, Ajay and Bernard Jaworski (1990), "Market Orientation; The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, pp.1-18.
- Kohli, Ajay, Bernard Jaworski, and Ajith Kumar (1993), "MARKOR:A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.4, pp.467-477.
- Kotler, Philip (1984), *Marketing Management :Analysis, Planning, Control*, Englewood Cliff, NJ: Prince-Hall, INC.
- Lafferty, A. Barbara, and Tomas M. G. Hult (2001), "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives," *European Journal of Marketing*, Vol.35, No.1/2, pp.92-109.
- Langerak, Fred (2001), "Effects of Market Orientation on The Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.18, No.3, pp.221-234.
- Leid, Mike, Luxton Sandra, and Felix Mavondo (2005), "The Relationship Between Integrated Marketing Communication, Market Orientation And Brand Orientation," *Journal of Advertizing*, Vol.34, No.4, pp.11-23.
- Lytle, S. Richard, Peter W. Hom, and Michael P. Mokwa (1998), "SERV*OR: Managerial Measure of Organizational Service-Orientation," *Journal of Retailing*, Vol.74, No.4, pp.455-489.
- MacCarthy, E. Jerome and William D. Perreault, Jr (1984), *Basic Marketing*, 8th ed. Homewood, IL: Richard d. Irwin, Inc.
- Mavondo, Felix (1999), "Market Orientation: Scale Invariance and Relationship to Generic Strategies," *Journal of Market - Focused Management*, Vol.4, No.2, pp.125-142.
- Matsuno, Ken and John Mentzer, and Joseph O. Rentz (2000), "A Refinement and Validation of The MARKOR Scale," *Academy of Marketing Science. Journal*, Vol.28, No.4, pp.527-540.
- Modi, Pratik and Debiprasad Mishra (2010), "Conceptualising Market Orientation in Non-Profit Organizations: Definition, Performance, and Preliminary Construction of Scale," *Journal of Marketing Management*, Vol.26, No.5/6, pp.548-569.
- Morris, Michael H., Susan Coombes, Minet Schindehutte, and Jeffrey Allen (2007), "Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-Profit Context: Theoretical and Empirical Insights", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.13, No.4, pp.12-39.
- Narver, John and Stanley Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.20-35.
- Narver, John, Stanley Slater, and Douglas MacLachlan (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product-Success," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, No5, pp.334-347.
- Naude Pete, Janine Desai, and John Murphy (2003), "Identifying The Determinants of Internal Marketing Orientation," *European Journal of Marketing*, Vol.37, No.9, pp.1205-1223.
- 恩蔵直人、岩下仁 (2007)「マーケティングにおける市場志向」『商品開発管理入門』商品開発管理学会、115-132 頁。
- Ottum, Brian D., and William L. Moore (1979), "The Role of Market Information in New Product Success/Failure," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.14, No.4, pp.239-318.
- Peters, T. J. and N. Austin (1985), *A Passion for Excellence*. New York: Random House, Inc.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salantik (1978), *The External Control of Organizations*, New York :Harper and Row.

- Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage*, Newyork :The Free Press.
- Ruekert W. Robert (1992), “Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, No.3, pp.225–245.
- Saxe, Robert and Barton Weitz (1982), “The SOCO Scale :A Measure of the Customer Orientation of Salespeople,” *Journal of Marketing Research*, Vol.19, No.3, pp.343–51.
- Shapiro, P. Benson (1988), “What Hell is Market Oriented,” *Harvard Business Review*, pp.119–125.
- 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介 (2008) 『マーケティング優良企業の条件：創造的適応への挑戦』 日本経済新聞社出版社。
- Sin, Y. M. Leo, Alan C. B. Tse, Oliver H. M. Yau, Raymond P. M. Chow, Jenny S. Y. Lee, and Loret B. Y. Lau (2005), “Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation,” *Journal of Business Research*, Vol.58, No.2, pp.185–194.
- Slater, Stanley and John Narver (1998), “Customer-Led and Market-Oriented: Let's not confuse the Two,” *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.10, pp.1001-1006.
- Van de Ven, H. Andrew and Graham W. Astley (1981), “Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior,” *Perspective on Organization Design and Behavior*, Wiley- Interscience, pp.427–468.
- Vázquez, Rodolfo, Luis Ignacio Álvarez, and María Leticia Santos (2002), “Market Orientation and Social Services in Private Non-Profit Organizations,” *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.35-36, pp.1022–1046.
- Viebranz, C. Alfred (1967), “Marketing’s Role in Company Growth,” *MSU Business Topics*, No.15, pp.45–54.
- Ward, Steven, Antonia Girardi, and Aleksandra Lewandowska (2006), “A Cross-National Validation of The Narver and Slater Market Orientation Scale,” *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol.14, No.2, pp.155–167.
- Webster, E. Fredrick, Jr. (1988), “The Rediscovery of the Marketing Concept,” *Business Horizons*, Vol.31, pp.29–39.
- Wood, V., Bhuian and P. Loecker (2000), “Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals,” *Journal of Business Research*, Vol.48, No.3, pp.213–226.